Mode d'emploi du formulaire « Description d'un processus »

Sujet	**Description des processus**
Objet du Mode d'emploi	Ce document constitue le mode d'emploi du formulaire « Description d'un processus » (référence : PxPCD-33_f).
Mots clefs	Processus, aspect pragmatique, organisation

Référence	PxPRD-33_m	*État*	à valider
Version	0.1.0	*Date*	26 juillet 2013
Auteurs, contributeurs	Dominique VAUQUIER		
Relecteurs			

Sommaire

info@praxeme.org
Praxeme Institute 21, chemin des Sapins – 93160 NOISY-LE-GRAND – France http://www.praxeme.org

Rappels méthodologiques

Le corpus méthodologique de Praxeme est constitué de :

- Guides, qui fournissent les fondamentaux d'un sujet ou d'un domaine ;
- Procédés, définis comme des « façons de faire, modes opératoires pour exécuter une tâche »[1] ;
- Processus, qui décrivent des enchaînements d'activités et les dispositions d'organisation qui les accompagnent.

En dehors de la méthode, le fonds public Praxeme contient des modèles et des matériaux pédagogiques.

Protection du document

L'initiative pour une méthode publique repose sur le bénévolat et la mutualisation des investissements entre ses contributeurs. Elle vise à élaborer et à diffuser une méthode ouverte et libre de droits. Sa dynamique n'est possible que si cet esprit est maintenu à travers les utilisations des documents qu'elle met à la disposition du public. C'est pourquoi les documents sont protégés par une licence « *creative commons* »[2] qui autorise l'usage et la réutilisation de tout ou partie d'un document du fonds Praxeme sous seule condition que l'origine en soit citée. Les éventuels documents dérivés, qui reprennent du contenu de Praxeme, doivent s'appliquer à eux-mêmes les mêmes conditions, faire référence à la « *creative commons* » et porter les symboles idoines :

Actualisation de ce document

Pour obtenir la dernière version de ce document, se rendre sur le wiki du *Praxeme Institute*, à la page : http://www.praxeme.org/index.php?n=Modus.PRD33_m.

L'historique du document

Indice	Date	Rédacteur	Contenu
0.0.0, 0.1.0	25/07/2013	DVAU	Première rédaction
			Retour
0.1.0	26/07/2013		Version actuelle du document

[1] Cf. rubrique Thesaurus sur le site du *Praxeme Institute* : http://www.praxeme.org/index.php?n=Thesaurus.Procedure.

[2] Voir la philosophie et le détail des licences sur : http://creativecommons.org/.



1. Présentation générale du formulaire

1.1 Objectif du formulaire

Le formulaire PxPRD-33_f sert à rassembler et structurer les informations relatives à un processus[3]. Son usage a pour effet de susciter des questions qui permettent d'aller plus en profondeur dans la description des processus.

Il est associé à l'aspect pragmatique, celui de l'activité de l'entreprise et de son organisation.

1.2 Structure du formulaire

Le formulaire se compose de trois parties :

1) un bloc « Définition », qui fixe les caractéristiques du processus telles qu'elles sont perçues de l'extérieur ;
2) un bloc « Description », qui permet de rentrer dans le fonctionnement interne ;
3) une suite de blocs qui permettent de décrire le détail des étapes.

La séparation entre définition et description recoupe la dichotomie externe/interne. Elle permet donc une approche des processus par « boîtes noires ». Le premier bloc suffit à délimiter les processus et à les insérer dans une conception d'ensemble.

1.3 Contexte d'utilisation

Le formulaire est susceptible d'être utilisé progressivement, chacune des trois parties pouvant être remplie séparément et dans l'ordre. La définition correspond à la spécification externe du processus ; la description à la spécification interne générale et le détail des étapes à la spécification interne détaillée du processus.

De plus, le formulaire peut s'appliquer aussi bien à l'analyse qu'à la conception du processus, c'est-à-dire à l'observation et à l'invention.

Dans tous les cas, l'usage du formulaire peut être vu comme préparation à un effort de modélisation. Toute sa matière peut être reprise dans le Référentiel de description de l'entreprise.

2. Explication détaillée des rubriques

2.1 Partie haute

a. Nom du processus

On entre le nom du processus dans le champ « Titre ». Ceci peut se faire soit directement sur la première page[4], soit en passant par les propriétés du document.

Il est important d'utiliser ce champ car :

- Il est repris en entête du document.
- On le retrouve dans l'explorateur Windows, ce qui améliore la manipulation d'un ensemble de documents[5].

Le libellé du processus doit être à la fois simple et précis. Il doit donner une idée directe de la valeur apportée par le processus. On cherchera à mettre en évidence l'impact réel du processus plutôt que son accompagnement par des procédures. Par exemple : « prise de rendez-vous » plutôt que « gestion des rendez-vous » ; « prévention » plutôt que « gestion des dispositions de protection ».

[3] Signification du code : « PRD » pour la dimension Produit (le formulaire contribue à la description du Système Entreprise) ; « 30 » pour l'aspect pragmatique (activité et organisation de l'entreprise) ; « 33 » affecté à la catégorie du processus ; « _f », suffixe pour les formulaires.

[4] Uniquement à partir de la version 2007 de Microsoft Word.

[5] Il est également possible de modifier le titre à partir de l'explorateur Windows (clic droit sur la ligne du fichier et « propriétés »). Si le titre n'apparaît pas dans l'explorateur : clic droit sur la ligne des étiquettes « Nom, Date… » et coche sur « titre »).



b. Contexte

Indiquer, sur une ligne, le cadre dans lequel le processus est identifié et décrit. Il peut s'agir d'un programme de transformation, d'une initiative, d'un projet ou d'une action de documentation plus générale (Système Qualité, par exemple).

Dans le cas où le texte déborde de la ligne, il faut repositionner manuellement l'étiquette « Mots clefs » qui se trouve en dessous.

c. Mots clefs

Lister quelques termes qui caractérisent le processus.

2.2 Conditions de déclenchement

Le bloc « Définition » commence par les conditions de déclenchement du processus : d'une part, le ou les événements déclencheurs, d'autre part, les éléments en entrée du processus.

a. Événements déclencheurs

Le libellé de l'événement ne doit pas être confondu avec celui d'un objet. Par exemple, au lieu de « Courrier de relance », on préférera « Réception d'un courrier de relance ».

Il convient de vérifier que la formulation du déclencheur est nécessaire et suffisante. Par exemple, une procédure exceptionnelle demande non seulement un événement mais aussi, parfois, une décision. Ou encore, un contrôle par sondage est déclenché par la combinaison d'un événement courant et d'une condition (fût-elle un tirage aléatoire).

Dans le cas d'une combinaison d'événements et/ou de conditions, il est préférable de mettre en relief les opérateurs logiques en les écrivant en majuscules.

b. Éléments en entrée

Les éléments en entrée du processus couvrent les objets physiques, les documents ou les informations nécessaires à l'exécution du processus.

On peut préciser le caractère plus ou moins indispensable de chaque élément. Par défaut, tous les éléments listés sont considérés comme nécessaires au déclenchement. Dans le cas d'un élément facultatif, l'adaptation du processus sera décrite soit dans la rubrique « Cas de figure », soit dans le mode dégradé des étapes (voir plus bas).

2.3 Finalité

a. Résultats attendus

On cherche à exprimer, ici, la valeur apportée par le processus, du point de vue extérieur. Ne pas lister les livrables mais formuler les gains, soit pour le client du processus, soit pour l'entreprise.

b. Éléments en sortie

Les retombées du processus en termes d'éléments (objets réels ou informationnels) sont mentionnées dans cette rubrique, plutôt que dans la rubrique « Résultats attendus » qui exprime la valeur ajoutée dans des termes indépendants des éléments (Qu'est-ce que cela apporte aux acteurs clients du processus ?).

Les éléments d'entrée et de sortie peuvent renvoyer à des objets « métier » décrits par ailleurs.

On peut retrouver, parmi les éléments de sortie, des objets qui figurent déjà comme éléments d'entrée. En pareil cas, il convient de préciser l'état de ces objets, en entrée et en sortie.

2.4 Engagement

La rubrique « Engagement » matérialise l'approche contractuelle des processus. Plutôt que d'entrer trop vite dans les détails de fonctionnement, elle se focalise sur les responsabilités et les enjeux, qu'elle exprime sous la forme de contrats de service à l'égard de l'extérieur du processus.



Cette approche contractuelle préserve une certaine autonomie, alors que la description détaillée vaut prescription et confisque la liberté des acteurs du processus. Les retombées de l’approche contractuelle des processus sont :

- la motivation ;
- l’adaptabilité, capacité à réagir aux circonstances.

C’est dans cet esprit que le pavé « Engagement » doit être rempli.

a. Contrat de service

Formuler les engagements en termes de qualité de service que le processus devra respecter.

b. Délai garanti / souhaité

Ne conserver que l’adjectif qui convient, selon que l’on est en train de prescrire le fonctionnement du processus (délai garanti) ou de le concevoir (délai souhaité).

c. Caractéristiques quantitatives

Inscrire les données d’observation ou d’anticipation du fonctionnement du processus. Le formulaire présente les termes « fréquence, volume, charge » à titre indicatif. Ils peuvent être remplacés par des métriques plus pertinentes, au cas par cas. Il est possible de dupliquer le tableau pour inclure plusieurs métriques.

À noter : on ne retient, dans le bloc « Définition », que les métriques qui font sens du point de vue externe. D’autres métriques peuvent être ajoutées à la fin du descriptif de processus.

2.5 Fonctionnement

Un texte d’un paragraphe ou deux pour brosser le processus dans ses grandes lignes. En rédigeant ce résumé, on évite les surcharges telles que les variantes ou les éléments traités dans les autres rubriques.

Si possible, rédiger à la forme active.

2.6 Acteurs impliqués

Les acteurs du processus peuvent être désignés soit comme des entités individualisées (le Service Marketing, l’URSSAF), soit comme des rôles (le client, le commercial).

Les acteurs externes sont les plus importants à identifier. Ils peuvent être associés à la définition du processus. Cette rubrique pourrait donc être remplie lors d’une première passe, en même temps que le bloc « Définition ».

Les rôles internes risquent fort de changer en cas de reconception du processus ou de modification de l’organisation[6].

2.7 Déroulement

a. Cas de figure

Cette rubrique permet de distinguer les scénarios de fonctionnement du processus. On isole les circonstances qui ont un impact significatif sur le déroulé du processus. Des règles de gestion ou d’organisation peuvent apparaître ici.

Dans le cas général, la rubrique pourra rester vide.

2.8 Détail du déroulement

Le détail du processus peut se décrire à travers plusieurs blocs « Étape ».

Dupliquer ce bloc autant de fois que nécessaire, en sélectionnant du mot « Étape » jusqu’à la marque de paragraphe sous le tableau.

Ensuite, sélectionner le contenu du document (CTRL-A) et mettre à jour les champs (touche F9). Les numéros des étapes sont alors actualisés (il s’agit d’un champ séquence : SEQ).

Ajouter les sauts de page nécessaires pour que les blocs ne soient pas coupés.



[6] Voir le formulaire de description d’un rôle, réf. PxPRD-34_f.



Dans le cas où un bloc devrait s'étendre sur deux pages, reprendre en haut de la deuxième partie :

- L'étiquette « Étape » en lui ajoutant « (suite) ».
- Le numéro de l'étape en ajoutant dans le champ SEQ, le commutateur « \c » (pour reprendre la valeur précédente sans incrémenter).

a. Action

Nommer l'étape par un verbe d'action à l'infinitif, complété par un complément d'objet direct ou tout complément circonstanciel nécessaire à la compréhension. Se limiter à une phrase infinitive simple (une ou deux lignes).

b. Description de l'action

Un ou deux paragraphes disant l'essentiel. Les complications sont traitées dans le tableau « Conditions de déroulement », à la fin du bloc « Étape ».

c. Implication des acteurs

Les acteurs nommés ici doivent figurer dans la liste des acteurs du processus (voir § 2.8c, ci-dessus). On indique ceux qui interviennent dans l'étape, en les répartissant dans le tableau REPIS[7]. Le tableau ci-dessous donne la signification des valeurs possibles.

Figure PxPRD-33_m_1. Les valeurs caractérisant l'implication des acteurs

Lettre code	Nom complet	Correspondance avec le RACI	Signification
R	Responsable	*Accountable*	L'acteur en charge de l'action et tenu pour responsable de sa réalisation, de ses résultats et de ses impacts. Quand plusieurs acteurs interviennent, le responsable assume un rôle de coordination.
E	Exécutant	*Responsible*	Le responsable peut déléguer la réalisation de l'action à un ou plusieurs exécutants. L'action de ces derniers reste sous le contrôle du responsable.
P	Participant	*Consulted*	Les acteurs qui apportent leur concours (information, compétence, activité) pour la bonne fin de l'action mais qui ne pourront pas être tenus pour responsables en cas de difficulté.
I	Informé	*Informed*	Les acteurs qui ne participent pas à l'action mais qui en suivent le déroulement et peuvent en attendre les résultats. Certains de ces acteurs ne sont pas concernés directement par les résultats, mais par des facteurs contextuels[8].
S	Soutien	*Support*	Les acteurs qui viennent en appui du suivi ou de l'exécution de l'action (support méthode ou outillage, secrétariat, logistique, coaching, etc.).

Règle à respecter : À chaque exécution du processus, il doit toujours y avoir un et seul acteur « responsable » identifié.

[7] Il s'agit d'une adaptation du RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*).

[8] À titre d'exemples : respect des normes et standards pour la direction Qualité, respect des consignes d'hygiène et de santé pour la médecine du travail, application des engagements de développement durable ou du code éthique, etc. Certains de ces acteurs informés seront plus concernés par le relevé des indicateurs du processus que par ses livrables directs.



Il arrive souvent, surtout à un niveau fin dans la décomposition des activités, que l'exécutant et le responsable se confondent. Dans ce cas, on indique le même nom d'acteur dans les deux cases. Par défaut, si la case « Exécutant » n'est pas remplie, c'est le responsable qui doit réaliser l'action.

d. Conditions du déroulement nominal

Dans un premier temps, on documente le fonctionnement nominal de l'étape : première colonne.

Les conditions d'entrée permettent de mentionner les articulations avec d'autres processus ou d'autres étapes du même processus.

Les processus se relient entre eux, uniquement par le truchement des événements. On mentionnera l'événement, à la rigueur les éléments de sortie, plutôt que le processus lié. Cette règle permet de limiter l'impact des redécoupages de processus ou des changements dans leur désignation.

Quant aux articulations entre étapes d'un même processus, le souci est d'éviter la tendance à créer, voire imposer, un ordonnancement séquentiel quand il n'en est pas besoin. C'est pourquoi on évite les listes d'étapes qui infèrent toujours un déroulement linéaire. On encourage le parallélisme et la souplesse. Ceci s'obtient en analysant, étape par étape, les prérequis. Dans les conditions d'entrée, on ne mentionnera que les étapes effectivement préalables. Le concepteur pourra en déduire un dessin du processus beaucoup plus souple.

Afin que le document évolue mieux, on fait référence aux numéros des étapes en utilisant les renvois.

Les conditions d'exécution permettent de décrire la réalisation de l'action et ses ressources.

Les conditions de sortie recensent les résultats, éventuellement intermédiaires, issus de l'étape.

Des règles ou contraintes peuvent apparaître dans les trois types de conditions : règles de gestion, règles d'organisation, contraintes légales ou opérationnelles, consignes de sécurité, disponibilité des ressources, etc.

e. Mode de fonctionnement dégradé

Enfin, il est important de se pencher sur le mode de fonctionnement dégradé. En relisant le fonctionnement nominal, on se demande ce qui peut gripper le processus et on propose les parades. Ce travail compte pour beaucoup dans la robustesse du processus et la qualité de l'organisation.

C'est aussi l'endroit pour réfléchir aux compensations en cas d'échec ou d'interruption, à un moment ou à un autre du processus.

3. Utilisation du formulaire

3.1 Propriétés du document

a. Référence

La référence qui apparaît en entête de chaque page est renseignée dans les propriétés du document[9].

La composition des références, dans le système de référence de Praxeme, se fait comme suit :

- « Px » : écrit en dur ;
- le champ « Trigramme » : correspondant, en général, à une des trois dimensions du repère Pro[3] ;
- un tiret ;
- le champ « Indice » : deux chiffres, éventuellement complété par une lettre.

On adapte ce système au système de référence documentaire en vigueur dans l'entreprise.

b. Titre

Déjà évoqué au paragraphe 2.1a, p. 3.

c. Version

Également un champ dans les propriétés personnalisées.

[9] On y accède par le menu « Préparer ». Aller jusqu'à l'onglet « Personnalisation ».



La version apparaît en pied de page.

3.2 Personnalisation

a. Respect de la licence

Les documents issus de l'initiative pour une méthode publique sont protégés par la licence « *creative commons* ». Nous demandons que, lors des adaptations des formulaires, le logo et le nom du *Praxeme Institute* soient maintenus, ainsi que l'adresse du site. De même, le logo « Creative commons By SA » doit rester en place.

En cas d'évolution du formulaire lui-même (au-delà de la personnalisation), nous vous serons reconnaissants de bien vouloir contribuer à l'amélioration de la méthode en nous transmettant votre version[10] ou en intervenant sur nos forums[11].

b. En-tête

Insérer le logo de l'entreprise pour laquelle sont décrits les processus.

Il n'y a aucun bénéfice, pour un prestataire, à y substituer son propre logo : ce serait montrer le peu de cas qu'il fait de l'esprit « *open method* » et sa capacité à détourner les produits d'une œuvre collective à laquelle il n'a pas nécessairement participé.

c. Pied de page

Apparaissent le nom du fichier, la version, le numéro de page ainsi que les mentions légales.

On peut ajouter des informations de contact.

3.3 Mise à jour des champs

Dans Word, la mise à jour de champs s'obtient en sélectionnant le texte (CTRL-A) et en actionnant la touche F9. Les entêtes et pieds de page sont mis à jour lors de l'impression ou en demandant l'aperçu.

3.4 Styles

La qualité esthétique du formulaire repose sur les styles. Les principaux styles utilisés dans ce formulaire sont :

- Étiquette (touche de raccourci : CTRL-Shift-E).
- Tab_Cellule : pour l'essentiel des contenus.
- Normal (CTRL-Shift-N) pour mettre en relief certains textes.



[10] Adresse numérique indiquée en pied de page de ce document.

[11] Voir les dispositifs décrits sur le site web et sur le wiki.